

日本型成果主義で、何が変わったか：企業業績を上げるのは個々人の「仕事のやりがい」

著者	八幡 成美
出版者	法政大学キャリアデザイン学部
雑誌名	法政大学キャリアデザイン学部紀要
巻	14
ページ	83-108
発行年	2017-03
URL	http://hdl.handle.net/10114/12983

日本型成果主義で、何が変わったか— 企業業績を上げるのは個々人の「仕事のやりがい」

法政大学キャリアデザイン学部 教授 八幡 成美

1 日本型成果主義への転換、この50年で何が変わったか

(1) 日経連『能力主義管理』の考え方

日経連の『能力主義管理』は1969年に出版されたのだが、あらためて読み直してみると、現在の状況とはやや異なるとはいえ、当時の課題の多くが今でも続いていることに驚く。⁽¹⁾

当時の企業経営内外の諸条件・環境変化と企業ニーズの主なものとして、①労働力不足、雇用構造の老齢化・高学歴化による賃金水準の上昇、少数精鋭主義、能力中心の処遇への移行の必要性、②大学卒の量的拡大に伴う質のばらつき増大、③技術革新の進行への適応能力の訓練・再訓練、配転ニーズの増大、④外国技術依存から国内技術の開発・輸出へ、⑤貿易・資本の自由化、⑥高度成長期の終了による供給過剰経済への移行のため、研究開発、マーケティング、企画部門の強化のために専門職需要が増大、⑦若年労働者の価値観変化に対応する新しい人事労務管理の必要性、⑧労働異動増大に伴う定着対策の必要性の8点をあげている。

能力主義管理の考え方は、職務中心主義のもとで、適性に応じた個別管理であるとし、日本人の民族性の特性でもある集団主義を再認識し、小集団による能力の発揮をはかるべきとしている。また、能力主義管理の施策として①キャリア育成、②モチベーション、インセンティブ重視、③年功・学歴による学歴別年次別管理、形式的処遇から脱皮し、能力による真の平等処遇の確立、④能力主義管理施策の統合的な手法の確立（目標管理、経歴管理制度（CDP）、ス

キルズインベントリー、人物調査制度など)、⑤人事考課を中心とする個人別人事情報管理の5点にまとめている。

年功給や総合決定給が主流であった日本の大手企業に、能力基準の能力給として、職能資格給(楠田:2010)が導入され、大手企業では8割以上の企業が導入していた。その後、これは中堅・中小企業にまで広がり、多くの日本企業に定着してきた(藤田征夫:2011)。

個人の能力をもとに決める賃金が「能力給」であるので、本来の個別的な能力主義管理の運用では、能力評価の結果次第で個人間での賃金の格差が大きくなるのがその前提である。ところが、高度成長が続く時代には、事業規模も拡大しており、ポスト不足に陥ることはなかったため、本来競争的な昇進・昇格査定が学歴、採用年次別の基準で平準化され、終身雇用の中で年功的に運用する傾向が強まり、本来の能力基準の査定を厳格に運用し、査定結果によって大きな格差をつける企業は少なかったのである。ところが、オイルショックの頃の減量経営の過程で、人件費抑制のニーズが高まったのであるが、当時は企業内での配置転換に加えて、関係会社等への出向・転籍を大規模に展開することで、管理職ポスト不足に対応がある程度可能であった。

高齢化・高学歴化が進行する中で、企業の成長が停滞しはじめるといきなりポスト不足が顕在化することになった。55歳定年から60歳定年への対応が本格化した時代でもあり、系列を超えて受け皿ポストの開拓が求められた。⁽²⁾

職能資格制度では、「能力を評価し、能力に払う」という点では能力主義化されたが、あまりに仕事から離れた絶対能力と「長い勤続—より多くの教育と経験—能力向上」の理屈を重視したために、賃金と生産性のギャップの問題を解決できないままに年功的に機能させてしまった⁽³⁾とのこの制度に対する厳しい評価があった。

バブル経済崩壊後の90年代半ば頃から、企業成長が停滞する中でグループ企業などへの出向・転籍もさらに難しくなり、系列を超えた企業への再就職斡旋もままならぬ状況になった。特に大量採用組の団塊世代が高齢化し、ポスト不足が顕在化する中で、総額人件費を抑制しながら定年延長・雇用延長を実現するため、後述するように賃金プロファイルのフラット化傾向を強めざるを得なくなった。一方で、従業員のモラルを維持するためにも、公平でメリハリ

のある賃金体系を模索することになったのである。

(2) 能力開発とセットの職能給

職能資格制度では能力が向上しなければ、給料が上がらない仕組みになっている。90年代の末に事例調査をした企業の例⁽⁴⁾では、基本給は職能給100%であり、年齢給や資格給の区分はなく、昇格昇給額は職能区分ごとに定額で、その経験係数（年数）で昇格しても同一の昇級金額である。経験係数が1つ進むごとに定期昇給があるが、5段階評価の人事考課によって昇給額が変化し、標準昇給額の最低6割は保障する。たとえば、ある資格で標準定期昇給額が5000円なら人事考課が悪くても3000円の定期昇給が保障される。これを厳格に運用していくと、同じ学歴の50歳ぐらいの社員で40%ぐらいの賃金格差が生じていた。その会社は職能資格制度の年功的運用をする企業とは一線を画した能力主義的な運用を長期にわたって実施してきたが、このような大手企業は少なくなかった。

能力主義管理体制の中では、企業内教育訓練⁽⁵⁾を①自己啓発、②OJT、③Off-JTに大別して、自己啓発と職務遂行そのものを訓練の場とするOJTが従業員の能力開発の基本的な手段である。このOJTを実体的に支えているものが配置、異動、昇進を計画的にコントロールする配置管理である。OJTは職制上の上位者が所属の部下に対して、日常業務を通じておこなう職場教育（ライン教育）であって、日常あらゆる機会と場所を利用して計画的に仕事を遂行するのに必要な知識、技能、態度について教育するものである。一方、Off-JTは戦略的な人材育成の手段として、教育担当部、職能担当部（スタッフ）が主体となって、長期人材育成計画に基づき、階層別、職能別に実施する集合教育との位置づけていたのである。

つまり、実質的な教育訓練はラインの中で実務を担当しながら能力向上をはかるOJTが中心であって、日常的な応援、配置転換、出向などを通して、新しい職務に取り組む中で職域の拡大、職責経験の積み上げをはかり、職務遂行能力を高めていくのである。したがって、OJTによる人材育成、配置の柔軟制と親和的なのは職能給である。職務給では職務が変われば賃金も変わるのが基本であるので、どうしても配置が硬直的となり、OJTの範囲も特定職務内にとどまるので、能力の幅も狭くならざるを得ない。そこで米国ではレンジレートや

ブロードバンドの評価を導入し修正してきた。

多くの研究者が指摘してきたことであるが、職能給に社内資格制度を組み合わせた職能資格制度が広範に普及したのは、日本企業の長期雇用慣行と職務遂行面での柔軟性やチームワークを重視する慣行に親和的であったからで、それが勤続年数を重ねる中でのスキルアップと職域拡大に効果的であったからである。制度的には降格制度があってもほとんど適用しないなど批判はあるが、組織が拡大していた時代には職域を拡大しながら能力を開発する機能が有効に作用しており、これが現場力を高め、中長期の企業競争力につながっていた。

2 賃金体系の成果主義への移行

オイルショックを経て、安定成長期に移行した1980年代から高齢化・高学歴化の波はひたひたと押し寄せ、賃金制度改革の必要性が指摘されていたが、バブル経済の崩壊に始まる長期不況の中で、1990年代中頃から従来の職業資格給から年俸制⁽⁶⁾を入れるとか、能力評価といってもその発揮具合を評価する（コンピテンシー評価）などの成果主義的な運用に切り替える企業が増えはじめた。以下では、日本型の成果主義賃金への転換の実情に注目してみよう。

(1) 基本給の決定要素の変化

基本給の決定要素を1996年と2012年とで比較してみると、図1のように管理職では「年齢・勤続年数、学歴など」が大幅に比重を低下させており、「職務、職種など仕事の内容」が上昇している。特に従業員数1,000人以上の企業では「業績・成果」も顕著となっている。管理職以外では管理職ほどではないが、同様の傾向が認められる。基本給決定要素項目ののべ指摘数に注目してみると、管理職では1996年3.0個、2012年2.3個であり、管理職以外が1996年3.1個、2012年2.4個と基本給の決定要素が担当職務や成果・業績に、より集中し絞られてきたことが確認できる。

ここで注目されるのは「職務遂行能力」であるが、このウェイト的にはあまり変動はなく、一貫して大きな位置を占めているのである。成果主義と言っても「職務、職種など仕事の内容」、つまり職務中心主義を徹底し、その中で「職務遂行能力」を重視している点では、職能給制度を基本として、そこに役割要素を付加する形で職務要素として色づけし、「業績・成果」も連動させて

いるといった工夫である。

石田（2006）⁽⁷⁾が強調するように、成果主義といっても企業によってその中身は拡散しており、市場ニーズにリンクした形で賃金を決めるのであるが、企業によってウェイトの置き方が異なり、運用実態のばらつきが大きくなる。その中で「職務あるいは仕事重視」が職務等級制度になり、「需要＝市場側重視」で決めるのが役割等級制度になると整理している。

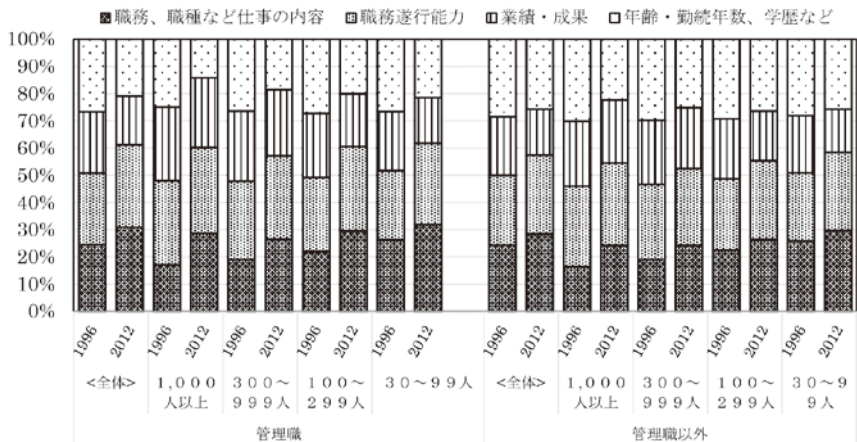


図1 基本給決定要素の構成変化

出所：1996年は厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」、2012年は同「就労条件総合調査」のデータから作成。（複数回答であるが、ここではのべ回答数を100として構成比の変化を比較した）

基本給の決定要素のなかの、「年齢・勤続年数、学歴など」は、学歴別の年齢給要素として、年功的に一律的に扱ってきた要素である。具体的には仕事の成果とは関係なく、定期昇給部分の多くを含めるものとして供給側の論理で運用されていたもので、この部分のウェイトを大幅に減少させてきたのである。

一方、成果主義賃金の最大の特徴である業績・成果の反映に注目してみると、図2のように「業績成果」部分を拡大した企業は、大手企業ほど多かったが、時期的には2004年頃までが中心であり、その後は大幅に減少している。賃金体系の制度改革を指向した企業の改革はこの時期に一段落したとも言えよ

う。この時期は団塊世代が50歳半ばになって、役職定年（多くは55歳ぐらい）を迎え、管理職からプレーヤーへ移り、定年に向かって少しずつ会社との距離を取りはじめた時期とも符合する。

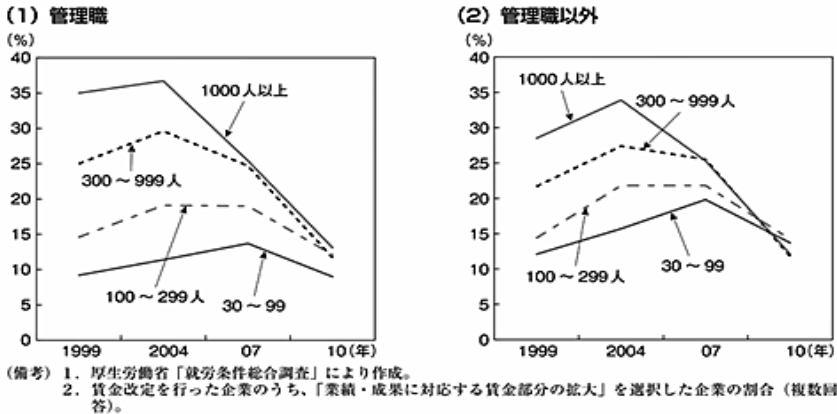


図2 業績・成果に対応する賃金部分を拡大した企業の割合

出所：内閣府「平成26年度 年次経済財政報告」より

(2) 規制緩和のもとでの競争激化とコーポレートガバナンスの変質

成果主義人事が喧伝された時期は、世の中全体が規制緩和ブームに沸いていた時代でもある。新BIS規制による銀行の自己資本比率向上の厳格化のための不良債権処理、非効率な公共事業の削減など、そして、官から民へと供給構造を変えることによる一層の競争を促す制度改革がなされたことから、低価格競争が一層激しくなり、国内マーケットが低迷・縮小する負の連鎖を招く原因となった。倒産や雇用調整が広がり、失業率が上昇して、有効求人倍率も低迷することとなった。90年頃の米国を見習ったリストラ、リエンジニアリングなどのかけ声が強まった時期でもある。これは不況下での過剰供給構造の調整過程であり、多くの企業が先行き不安のために、正社員の採用を抑制し、派遣やパート、嘱託、契約社員などの非正規労働者に切り替える企業が増加した。

非正規雇用の増加はワークシェアリング的な雇用拡大にはつながり、目先の失業率の低下には貢献すると、それを強調する学者もいたが、非正規の増加に

より職務遂行能力面での制約から逆に生産性を低下させ、その後の成長局面ではマイナスに作用したのではなからうか。

それでも2002年から07年頃までは穏やかな景気回復期に入ったのだが、それは一時的なものにとどまり、政権交代を契機に2009年～12年にかけて、再び規制緩和が加速され、円高が一段と続き、デフレ傾向が一層強まり、企業は総額人件費の抑制のために、非正規雇用を拡大して人件費の変動費化をさらに強化した。

総額人件費の抑制圧力を強めたのは、人数の多い団塊世代が高齢期に入った構造要因がおおいに影響している。また、グローバルスタンダードを求める外国資本からの圧力で、コーポレートガバナンスが従業員重視から株主重視へと変質したことも見逃せない。⁽⁸⁾⁽⁹⁾ 金利負担を少なくするため、企業は銀行からの融資よりも、株式や債券による直接金融に力点を置くようになったこと（株主への配当性向が重視されるゆえんでもある）、その後の企業業績の回復局面でも先きゆき不安から教育投資や研究開発投資などを抑制して、むしろ、内部留保に力を入れる消極的な経営をする企業が増えた。株主からの意見を経営に強く反映させるために、米国ではその弊害を指摘する企業経営者も少なくない外部取締役制度を導入し、四半期ごとの短期的な収益を優先する経営へと舵を切った企業が増えたことがある。

加護野（2014）⁽¹⁰⁾は、日米構造協議により株主代表訴訟の制度改革が進められたことが、経営者のリスク回避の性向を高め、経営の短期志向化に拍車をかけていると強調している。

このようなコーポレートガバナンスの変化によって、経営者には一段と機敏な経営判断が求められるようになったが、中長期的な成長に必要な研究開発投資や教育訓練費、生産性に直結する設備更新⁽¹¹⁾に躊躇する経営判断が目立ち、これは短期的な財務諸表の改善には役に立ったが、中長期的な競争力を削いでしまった企業が少なくない。

成果主義賃金が本格的に導入されたのは、このような時代背景のもとでの需要側の構造変化と連動していることを強調しておこう。デフレ経済のもとで、多くの企業が短期的な採算重視のリストラを進めたが、成果主義賃金といっても企業ニーズにより制度設計は多様な対応がなされているのが現実である。と

はいえ、仕事の出来栄えに連結した成果重視のものに徐々にシフトしてきている。

(3) 賃金プロファイルのフラット化

図3は、同一企業への継続勤務の男性労働者の賃金カーブを企業規模別に比較したものである。規模の大きい企業ほど高齢層での賃金の低下が大きくなっているが、1000人以上の大企業では、40歳台前半層までの賃金カーブは基本的には維持されている。大企業高齢層の賃金低下による賃金プロファイルのフラット化が進んだのだが、2008年までは定年延長の影響が大きく作用しており、中高年齢労働者への対応の結果でもある。ところが、図3中には示していないが、2008年末のリーマンショック以降は、一般労働者の賃金プロファイルは製造業で30歳代、40歳代で下方シフトが見られた。⁽¹²⁾ また、非製造業では1997年以降ほぼ全ての年齢層で下方シフトが進んでおり、デフレが一般労働者の賃金を押し下げることになったのだが、特に非製造業にその傾向が強く表れた。

成果主義賃金は配分方式を仕事中心に変更するのであるから、分散は拡大するが平均値は変わらないはずだが、ここでは平均値のカーブ自体をシフトさせたのである。ペースを全体に上方にシフトさせていないので賃金原資の予算枠自体を減らしたことになる。大卒初任給の変化に注目すると右肩上がりに増え続けてきたものが90年代以降、20万円前後と頭打ちで推移してきたのである。賃金原資が一定でこのような現象が起こることは賃金の高い長期勤続者の構成比率が高いのがその理由であろう。人数の多い中高年齢層が引退すれば逆に負担は減少するので、全体的にカーブを押し上げることも予想できる。北浦(2006)⁽¹³⁾によれば団塊世代が高齢化するに従って年齢階層別人件費負担額の推移が高齢層にシフトしていったことが観測されており、観測時点が2000年のデータで50～54歳にピークがあったので、それからすでに15年以上を経過しているので現在では団塊世代はほとんど定年で引退していると想定される。

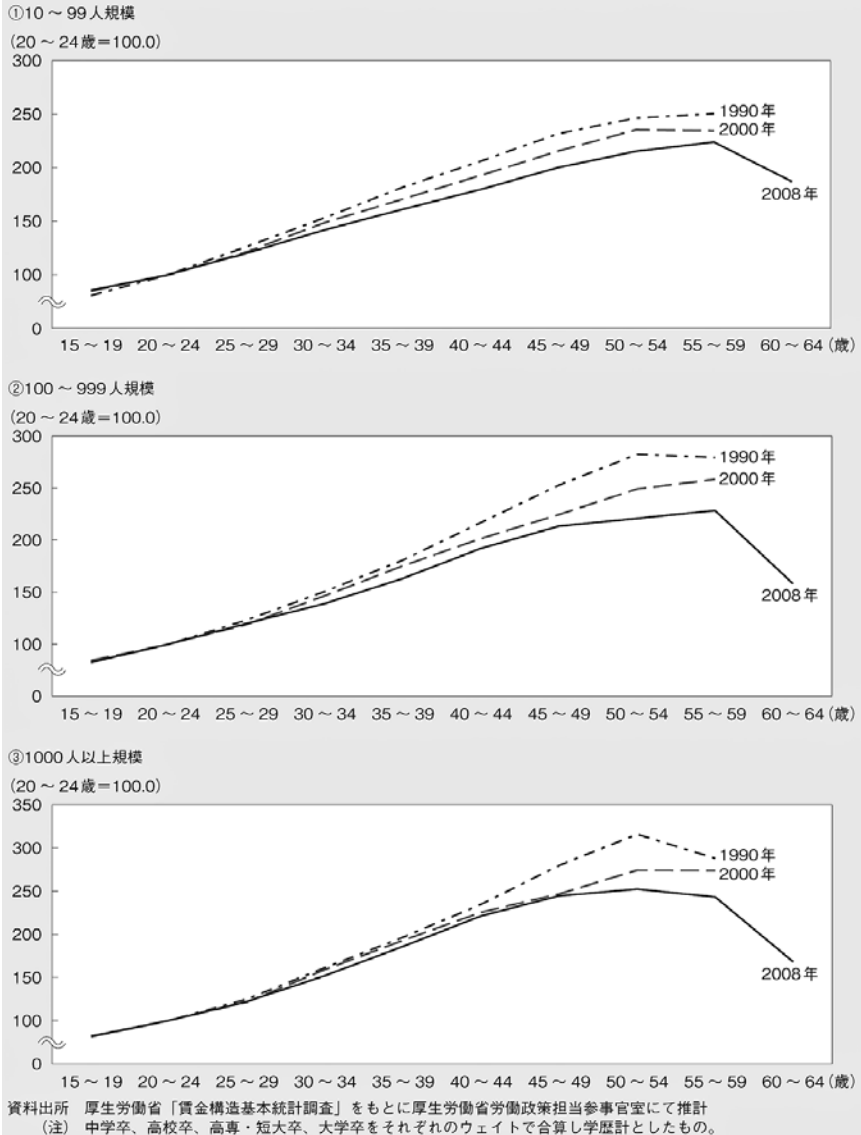


図3 標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金カーブ(企業規模別、男性)

出所：厚生労働省「平成22年版 労働経済の分析—産業社会の変化と雇用・賃金の動向—」

（４）近年の賃金制度の改定状況と成果主義賃金の課題

比較的新しいデータである厚生労働省「平成26年 就労条件総合調査」で、過去３年間の賃金制度の改定状況について見てみると、「改定を行った企業」は管理職で20.4％、非管理職で26.6％の企業にとどまる（表１参照）。中でも「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」をした企業は管理職で8.0％、非管理職で11.6％にとどまっている。むしろ「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」をした企業は、管理職で10.1％、非管理職で12.7％となっており、「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」が管理職で9.0％、非管理職で12.6％と、非管理職層を対象にした改定が増えており、いわゆる業績・成果に直結する部分の比重はあまり高めていない。

表１ 職層・産業・企業規模、過去３年間の賃金制度の改定の有無、改定項目別企業割合

（単位：％）

				全企業	改定を行った企業	改定項目										(複数回答)		改定を行わなかった企業
						賃金部分の拡大	職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大	職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大	業績・成果に対応する賃金部分の拡大	へ組入を縮減し基本給	退職給付を縮減し基本給へ組入れ	基本給を抑制し、賞与を相対的に拡大	賃金表の導入	職能資格制度の改定・導入	年俸制の改定・導入	定期昇給の廃止		
管理職	調査産業計	100.0	20.4	10.1	9.0	8.0	2.7	0.1	0.8	3.1	4.2	0.7	1.4	79.6				
	1,000人以上	100.0	24.2	11.3	8.5	9.5	3.7	0.1	1.2	2.9	7.3	3.2	1.0	75.8				
	100～999人	100.0	20.4	9.6	9.0	8.8	3.1	0.1	1.0	3.5	5.5	1.3	1.0	79.6				
	30～ 99人	100.0	20.3	10.2	9.0	7.6	2.5	0.0	0.7	3.0	3.7	0.5	1.6	79.7				
管理職以外	調査産業計	100.0	26.6	12.7	12.6	11.6	3.9	0.2	1.0	3.8	5.8	0.5	1.4	73.4				
	1,000人以上	100.0	24.2	9.6	9.9	9.1	5.2	0.1	0.5	3.9	9.1	0.8	0.7	75.8				
	100～999人	100.0	23.4	10.0	11.3	10.3	3.8	0.2	1.0	3.8	6.8	0.9	0.9	76.6				
	30～ 99人	100.0	27.9	13.7	13.1	12.1	3.9	0.2	1.1	3.7	5.3	0.3	1.6	72.1				

出所：厚生労働省「平成26年 就労条件総合調査」

窪田⁽¹⁴⁾によれば、少数精鋭化の中での成果主義賃金とは、自分の収入分は、組織単位内のメンバー協同と自分自身の責任で稼ぎ出すとの考え方であり、学歴や年功に支払うのではなく、仕事の成果に対して支払う制度である。狙いの

1つは、利益を圧迫する人件費の膨張を避けること、つまり付加価値総額と人件費総額のバランスをはかる総額人件費管理を行い、必要とする利益を確保する。第2は計画した目標の売上高、付加価値額、利益獲得にチャレンジし、幹部および一般社員の意識改革をはかり、組織を活性化させる。第3には優秀な人材の育成と獲得であるとする。

社員の納得性を保持するには、世の中の相場を無視した成果主義賃金制度を押し通すことは難しい。厚労省「平成22年の就労条件総合調査」によると、「業績評価制度がある企業」は45.1%（1000人以上では83.3%）に達するが、それらの企業の中で「うまくいっている」と回答している企業は23.0%（同21.2%）にとどまり、「うまくいっているが一部手直しが必要」が42.2%（同52.3%）、「改善すべき点がある」が23.6%（同20.9%）となっており、修正の必要性を感じている企業が特に大企業で多い。

また、「評価側の課題がある」とする企業は80.5%（同89.9%）とほとんどの企業が評価側に問題を感じている。具体的には「部門間の評価基準の調整が難しい」52.7%（同62.7%）、「評価者の研修・教育が十分できていない」37.7%（同48.2%）、「格差が付けにくく中位の評価が多くなる」34.2%（同29.5%）、「仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい」15.2%（同14.3%）といった順で指摘が多い。

また、「評価による問題点がある企業」は50.5%（56.5%）に達し、具体的には「評価によって勤労意欲の低下を招く」20.9%（同19.7%）が最も多く、「評価結果に対する本人の納得が得られない」19.1%（同33.2%）は大企業で顕著になっている。これに「評価システムに対して労働者の納得が得られない」14.4%（同20.6%）が続いており、「個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障が出る」11.6%（同9.2%）も少なくないのである。

これらの問題点に対する対処策としては「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している」56.1%（同58.3%）、「評価のためのマニュアルを作成している」39.8%（同64.8%）、「能力や勤務態度の評価のウェイトを大きくしている」35.1%（同20.5%）、「評価者に対する研修・教育を実施している」28.1%（同58.5%）、「相対評価を取り入れるようにしている」25.9%（同38.2%）などの順となっている。ほとんどが予想されるような問題点であり、対処策も想定

内である。目標管理制度を入れていれば、評価結果を本人にフィードバックしやすい。ところが、相対評価を取り入れるのであれば、部門間の調整などを考えると、職能資格制度との差はどうかと考えてしまう。

とは言え、成果主義賃金をうまく機能させていくにはかなりの努力が必要である。以前の人事部門は社内的なアンバランスの調整にかなりの労力を投入していたが、市場のニーズに対応して、仕事をして、成果を出すのは特定部門のラインであって、その収益成果への貢献度をラインの管理者が評価するので部門別採算管理を強めるほどライン内で完結するのだから、成果評価の権限はラインの管理者に集中することになり、それは人事部門の社内政治力の弱体化の要因ともなる。

したがって、達成目標の設定とその達成具合を評価し、それに見合った賃金を払うためには、職務内容、達成度などを職場レベルで日常的に見ていなければ、成果を公正に評価することは不可能である。そこで、評価の権限・機能は部門・ライン機能の中に強く組み込まれていくことになる。人事機能の事業部門への権限委譲が進むので、人事部門は純粹にスタッフとして全社的な制度作りやラインを支援する機能に変質していく。したがって、評価制度はライン内での部下と上司の安定した信頼関係がなくてはうまく機能しない。

たとえば、ヘイシステムを導入した企業では相当煩雑な職務分析と評価のシステムを稼働させて、コスト面でも運用面でも大きな負担となるが、評価基準の納得性を高める努力をしている。⁽¹⁵⁾ヘイシステムの例を出すまでもなく、成果の評価に公正性を保証する意味からも、評価基準の明確化と評価者訓練が一段と重要になる。そして、評価に対する不満解消の意味からも社内公募制が必要となる。

目標管理制度によって被評価者との面談などによる調整の上で部門目標を明示した上で、個人ごとの達成目標を設定するとか、評価基準にチームの成果を加えるとか、360°評価によって上司以外の人からの評価を集めてより客観的にするとか、担当の仕事に満足できなければ、社内公募制度で上司を飛び越えた移動ができるようにするとか、ダントツの成果を上げている人材には早期選抜制度で応えるなどの人事制度をあわせて整備しておく必要があるだろう。斎藤(2015)によれば、これらの制度を導入している企業では、成果給が企業のパ

パフォーマンスに有意に効果を上げているという。⁽¹⁶⁾

成果主義の導入がかえって混乱を起こしてしまっただけでは本末転倒である。成果主義賃金を推し進めるのであるなら、目標管理制度、社内公募制などの人事制度とセットで進める必要がある。

3 職能給で重視されていた能力開発機能は維持されるか

(1) 成果主義賃金の狙いは

熟練スキルの形成に時間がかかる生産技能者のような場合は、長期雇用での能力開発と賃金がリンクした職能給が適格的であって、原価構成が明確な製造現場のような場合はあえて成果主義を強調するまでもない。また、成果が見えやすい1人営業のような場合には、歩合の割合をリンクさせれば良い。成果主義賃金の狙いはむしろ事務・技術系のホワイトカラー層であろう。それも成果の測定が難しい層を序列づけることになるので、目標設定や評価の難しさが加わり、不満も出やすいことになる。

では日本企業の雇用や人材育成についての考え方は変わったのであろうか？表2のように、成果主義賃金の導入が拡大していた1997年には「長期的雇用を前提にするが、能力開発などは本人主体で行う」(48.9%)が半数を占めており、「長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体で行う」(23.7%)は4分の1にとどまっていた。ところが、2007年には「長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体で行う」(76.3%)が4分の3を占め、「長期的雇用を前提にするが、能力開発などは本人主体で行う」(19.7%)は2割にとどまり、完全に逆転しているのである。

表2 雇用や人材育成についての考え方

	1997年	2007年
合計	100.0	100.0
長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体で行う	23.7	76.3
長期的雇用を前提にするが、能力開発などは本人主体で行う	48.9	19.7
どちらともいえない	26.3	—
流動性が高い雇用を前提に、必要に応じて人材を採用・活用	—	1.7
その他	—	1.7

出所：厚生労働省「平成22年版 労働経済の分析」p264

成果主義賃金の導入は個人の自律化を促し、能力開発も個人主体に移行した企業が少なくない。その結果、むしろ人材育成面での問題をあぶり出したとも言えよう。能力開発が個人間で極端にバラツキ、受け手の能力レベルの低下が顕在化し、技術・技能継承などの面で問題が起こり、全体的な底上げが求められているのである。

職能資格給ではジュニアクラス、シニアクラス、マネジメントクラスの3つに大別するのが一般的である。

ジュニアクラスは初歩的な教育や訓練を必要とする層で、定型業務が中心で、上司の的確な指示により業務を遂行するレベルで、入社から20歳代前半ぐらいまでの層である。

シニアクラスは、初歩的な教育訓練を卒業して、ある程度自分で判断し行動できるレベル。そのために必要な責任が付与され、高度な実施業務も独力で担当できるレベルで、役職でいえば主任、係長クラスまでの範囲である。入社5年ぐらいから10年・15年ぐらいまでの管理職手前の社員である。

マネジメントクラスは一般にいう管理職相当以上の能力やキャリアを有する社員が格付けられるクラスで、役職者だけでなく専門職、専任職など高度な知識・技能、キャリアを有する社員である。

企業内教育のターゲットはジュニアクラスが主体となっているのが現状である。新入社員教育に始まり、OJTにより経験の幅と深さを積み上げることにな

る。さらに必要に応じて専門研修を受講させる企業も多い。ここで、一人前で独り立ちしたなら、後は自己啓発でという形になっている。一方、シニアクラスは実務担当の中核人材であるので、専ら業務経験を積み上げながらのOJTが主体であって、これに自己啓発と上司などからの機会指導が加わる。ところが、能力向上のために職域を広げようと、今までと違った仕事を引き受ければ、一時的なパフォーマンスの低下がやむを得ないのだが、短期的な成果を求められるが故に、結果的に職域を広げようとのインセンティブを抑制させることになり、この層のOJT機能を低下させてしまう。

OJTの原動力は部下の自己啓発が中心で、これを動かすのは上司の役割・能力でもある。特にこれを担うマネジメントクラスの育成手段としては権限委譲による意思決定の訓練、体験が重要視され、意思決定の技能は経験、体験によってのみ向上するので、ジョブローテーション、配置転換、マネジメント職の代行訓練、子会社等への出向などが効果的であることは理解されていても、それを計画的に展開できる能力が、ラインの中での人事機能を強化しすぎると結果的に低下させることになる。

(2) 自ら仕事を作り出し提案していく能力の開発がキーポイント

営業なら企画提案型の営業など、ソリューションビジネスの領域が拡大しており、これに対応できる人材は、自らのジョブデザインで高い自律性を発揮できる人材でなくては対応できない。人を育て、個々の自立性を尊重する職場組織が重要である。

成果主義であるなら仕事の職務設計の自由度も一定程度を保障すべきである。自由と自己責任のマネジメントが本来の目標管理であり、その結果が成果であり、目標（課題）設定も自分の裁量を最大限に尊重すべきで、与えられた課題の解決能力は当然として、課題設定能力（企画力）も問われるのである。

最悪の成果主義は、人件費の抑制だけが目的化して、本来は個々人の生産性を高めるのが目的であるはずが、賃金だけが短期的な成果で厳しくコントロールされ、仕事のやり方や配置（アサイン）、成果の配分などが年功的に扱われてしまっては能力発揮の機会を減少させてしまう。本人の能力や意欲に応じて仕事を与えることがなくては、本来の成果主義を実現するのは難しい。

基本的にはいくつかのコアとなる能力を生かせる仕事やキャリアを選びなが

ら、常に新しいこと、難しいことにチャレンジできる（OJT機会となる）木登り型人材の育成が大事で、これを持続することで、新しい仕事に必要な専門性やスキルが次々と身につけられる。このような自律的なキャリア形成でもコア・スキルに加え、関連する周辺領域で求められるスキルをあわせて身につけていくことが可能な配置の柔軟性が肝要である。

シニアクラスでは、新しい仕事にチャレンジすることで、自分でも気づかなかった意外な能力を発見しながら、キャリアを広げるケースは意外に多い。興味のある仕事に就くだけでなく、興味を持った理由を突き止め、どんな仕事に向いているのかを振り返りながら次のステージに動機づける必要がある。

若いときの出向経験は教育出向として良い経験となり、その後のキャリア形成に大きな影響を与える。中小企業である期間働けば、品質、納期、コストを総合的にみられるように鍛えられる。また、総合的に見ざるを得ないような場所に出向させないと効果がない。以前は日本企業も教育出向に積極的であったが、成果主義に移行した頃から、むしろ後ろ向きの出向が多くなっている。次世代の経営幹部候補の養成もあり、子会社等の人材との交流出向を復活させる必要があろう。

MBAを持っても机上の知識だけで、現場を知り、動かした経験がなければ戦力とならない。⁽¹⁷⁾ マネジメントの経験は小さな組織から大きな組織を順次経験することが重要で、その間に複雑な現実に対処する能力が育成される。したがって、若いうちから経営に近い地位を求めるのは誤りで、経営者になろうとしたら現場が何を考えて仕事をしているかを知らなくてはならない。現場を知らなくては良い経営はできない。

このような長期にわたるキャリア開発を意識したとき、成果主義賃金管理はかなり修正する必要があるだろう。

（３）成果主義賃金は定着するのか

実際に役割等級などの成果主義人事制度を取り入れていても、運用面での弊害を取り除いて修正していくと、長期雇用や柔軟な仕事のやり方を優先して継続しているので、どうしても職能要素が色濃く残っているのが現状である。職能資格制度から職務等級制度や役割等級制度に移行する形で、賃金上昇圧力を抑え、仕事と直結させる制度改革であるが、あまりに短期的な成果を求めすぎ

ると本来の競争力を失い、本来の経営目的とも齟齬が起こってしまう。

大手企業の管理職層を対象に年俸制が幅広く導入されているが、年俸を12ヶ月で割って月例で支給するけれども、制度的には明確でも運用上で、どれだけ部門の成果、自分の仕事の成果が反映されているかは怪しいものである。本来、業績を強く反映するのは、賞与部分であるが、その査定幅を大きくすれば分散を大きくする可能性はあるが、仕事の性格から個々人の貢献度を明確に分離できる分野は少なく、したがって、個々人の間でのそれは小さくなく、50歳ぐらいの年収ベースで5割ほどの幅に収まっている企業が多いようである。⁽¹⁸⁾先に例示したように職能資格制度であっても能力主義的な運用をしていた企業では50歳で40%ぐらいのバラツキにしていたので、変動幅をやや広げたが、最大値はごく少数のダントツで優秀な人材に振り向けても大多数の分布は限られた範囲内に入っているのである。

企業内での人材育成機能を重視するなら職能資格制度をより能力主義的に運用できるように評価の仕組みを検討する方が、日本の社会には馴染み易いであろう。グローバル化して社員の多様化が進むと、職務と密着した成果主義の方が外国人に納得を得やすいとの考えもあるが、職能給であっても評価軸を明確に整理すれば、十分納得できるはずである。つまり、職務給でも職務等級をレンジレートにしたり、バウンダリーキャリアを意識してブロードバンドにすれば、実質的には職能資格給と大差ない運用になってしまうからである。

4 就業形態の多様化が進む中で、いかに「働きやすい」「働きがい」のある職場づくりをめざすか

少子・高齢化が急速に進んでおり、労働供給制約の下で多様なニーズもった労働力の活用を意識せざるを得ない。これまでの議論は中核的な人材を対象としたものであるが、正社員でありながら短時間しか働けない人、転勤が難しい人、高齢者、外国人社員など多様なニーズをもった労働力の活用が課題となっており、これに対応するには非正規雇用者からの正規雇用化を進めるとともに、職群別、複線型人事管理を拡大していかざるを得ないだろう。

企業の成長には、収益目的の達成が欠かせない。GEのジャック・ウェルチ⁽¹⁹⁾は、強烈なリーダーシップを発揮し、選択と集中、フラット型組織、学習する

組織、境界のない組織、ワークアウト、シックスシグマ、サービス重視などを断固として実行することで、巨大企業をスリムで収益性の高い組織に変えていった。リストラやダウンサイジングと呼ばれる大規模な雇用調整による資本力の建て直しと、企業の合併・買収（M&A）と国際化の推進によって、業績を大幅に改善した。これらは、1980年代に高い競争力を誇った日本企業のやり方をモデルに考え出した方法が多く、シックスシグマ（TQCのアメリカ改訂版）やバウンダリレスキャリア（配転による職域拡大）を取り入れ、業績回復につないでいったことはよく知られている。また、官僚的な縦割り組織の弊害を解決するために、クロスファンクショナルチームで部門の壁を壊し、風通しを良くして一緒に問題解決にあたる状況をつくっていった。

財務体質は画期的に良くなったが、多くの部門が売却され、売上高構成では、むしろ金融部門であるGEキャピタルの占める位置が高くなっている。採算の合う部門は残ったが、製造業としてはかなり狭い事業分野に絞られてしまっている。新しい分野への転換や快適な職場づくりにも成功しているのだろうか？

米国企業は基本的には職務給であり、トップダウン型経営であり、社員は長期的資源ではなく短期的資源と位置づけている。これに対し、日本企業は実質的には職能給が基本であって、従業員を重視したボトムアップ型経営であり、社員は長期的に活用すべき資源と位置づけている。先に触れたように、コーポレートガバナンスの変化により、株主の意見が強く反映されるようになった。それも大量の株を抱えた機関投資家が短期売買を繰り返して、株価変動の幅を大きくしている。長期的雇用慣行を維持しながら漸進的イノベーションによって競争力を維持する日本企業⁽²⁰⁾にあった安定株主対策が求められよう。そして、企業経営の安定がなければ、従業員の生活の安定も維持できないし、働きがいも感じられないだろう。

最後に、厚労省が実施した「働きやすさ、働きがいのある職場づくり」のアンケートの分析結果から、会社の業績と雇用管理制度等の実施状況、働きがい、働きやすさとの影響度合いを分析した結果から、現場での人事労務管理で、何が大切かを紹介しておこう。

表3のように、ロジスティック回帰分析の結果によると、業種や従業員数、

会社のタイプなどの要因の影響を補正しても、会社の業績向上と働きがい、働きやすさが大きな影響を与えていた。また、「本人の希望ができるだけ尊重される配置」「自分の希望に応じ、特定スキルや知識を学べる研修」といった人材育成策や「朝礼等を通じた会社のビジョンの共有」「表彰、報奨の実施」といった組織管理策が影響していた。働きがいのオッツ比が大きく、やりがいを感じられる仕事と企業業績との関連が強いことを示している。つまり、これは自己実現欲求でもあり、意思決定への参加意識を高めることでもある。そのような職務設計を意識することが業績向上につながるのであって、成果主義人事管理であっても、従業員の参加意識を高めるような評価項目を組み込むことを意識すべきであろう。

今後、労働力の多様化は進んで行かざるを得ないが、多様な人材全体を統合し、各人がやりがいを感じながら企業全体としての業績を向上させていける仕組み作りが求められる。人事機能をライン管理者に任せきりにするのではなく、専門部隊である人事・研修スタッフ部門との連携を強化して、従業員一人一人のやりがいを引き出すようなライン管理とこれに応えられる能力を備えた人材の育成が欠かせない。これが団塊世代の大量退職後の新しい世界を切り拓いていくことになる。

表3 業績に対する「働きがい」「働きやすさ」の影響度（ロジスティック回帰分析）

	偏回帰係数	標準誤差	有意確率	オッズ比
【業種】（基準：製造業）				
建設業D	0.72	0.09	0.00	2.06
電気・ガス・熱供給・水道業D	0.27	0.18	0.13	1.31
情報通信業D	0.17	0.11	0.11	1.18
運輸業D	0.05	0.10	0.58	1.06
卸売業D	0.18	0.10	0.07	1.20
小売業D	0.10	0.12	0.40	1.10
金融・保険業D	0.63	0.13	0.00	1.89
不動産業・物品賃貸業D	0.79	0.14	0.00	2.20
教育・学習支援業D	0.05	0.14	0.73	1.05
宿泊・飲食店業D	0.17	0.16	0.27	1.19
生活関連（理美容、旅行業等）・娯楽業D	-0.03	0.23	0.91	0.97
医療・保健、福祉D	0.61	0.10	0.00	1.85
その他サービス業D	0.19	0.08	0.02	1.20
その他の業種D	0.55	0.19	0.00	1.74
【会社の常用労働者数】（基準：30～50人未満）				
50～100人未満D	0.20	0.06	0.00	1.22
100～300人未満D	0.30	0.06	0.00	1.35
【会社のタイプ】				
同族会社	0.01	0.07	0.88	1.01
ベンチャー企業	0.75	0.10	0.00	2.12
企業グループ内の子会社・系列会社や協力会社	0.20	0.08	0.01	1.22
その他	-0.10	0.13	0.47	0.91
【雇用管理制度等】				
目標管理制度（仕事上の目標を個人ごとに設定してその達成度合いが評価される仕組み）	0.02	0.06	0.76	1.02
評価結果とその理由の本人へのフィードバック・説明	0.08	0.06	0.21	1.08
定期的な配置換え（ジョブローテーション）	-0.07	0.09	0.44	0.93
本人の希望ができるだけ尊重される配置	0.27	0.07	0.00	1.31
職歴・階層別の研修	0.05	0.07	0.48	1.05
自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修	0.16	0.08	0.05	1.18
計画的なOJT受講とその成果のチェック	0.19	0.10	0.06	1.21
上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による	0.12	0.13	0.33	1.13
社内の自主的勉強会やQC活動	0.15	0.08	0.05	1.16
自己啓発・資格取得に対する補助	-0.12	0.07	0.09	0.89
勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い	-0.06	0.08	0.50	0.95
従業員の意見の会社の経営計画への反映	0.16	0.09	0.07	1.17
会社の経営情報の従業員への開示	0.07	0.07	0.30	1.07
朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有	0.16	0.06	0.01	1.17
各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	0.11	0.08	0.18	1.12
提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ	0.02	0.08	0.82	1.02
経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える	-0.08	0.11	0.45	0.92
表彰、報奨の実施	0.13	0.06	0.03	1.13
仕事の改善・改革を促す仕組み（小集団活動など）	0.08	0.08	0.32	1.08
保養施設の利用補助など余暇活動の支援	0.06	0.08	0.48	1.06
フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのため	0.08	0.11	0.47	1.08
法定外の健康診断など、保健・医療面の補助	-0.07	0.08	0.39	0.94
メンタルヘルス相談など心の健康に関する支援	-0.13	0.08	0.09	0.88
職場の安全管理に関する研修	-0.09	0.08	0.23	0.91
作業環境の改善	0.09	0.07	0.25	1.09
【働きがい】				
働きがい	0.61	0.05	0.00	1.84
【働きやすさ】				
働きやすさ	0.23	0.06	0.00	1.26
定数	-1.32	0.10	0.00	0.27

（有意確率<0.05の項目が統計的に有意であり、網掛けが入っている）

出所：厚生労働省職業安定局（2014）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」、p200

[注]

- (1) 日経連能力主義管理研究会報告（1969）p20
- (2) 1986年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正で60歳定年が努力義務になり、1994年の改正で60歳未満定年制が禁止（1998年施行）となり、60歳定年が始まった。定年延長義務化法が2013年4月から施行され、段階的に定年年齢が上がり、2025年には65歳定年が義務化される。
- (3) 今野（1998）p88
- (4) 財団法人社会経済生産性本部（1999）p53
- (5) 日経連能力主義管理研究会報告（1969）p274
- (6) 終身雇用制度を背景とする年功賃金の行きづまりから見直しの気運が高まり、年俸制が導入されたが、内容的にはかなりバラエティに富んだものになっている。（日経連人事賃金センター編 1997）
- (7) 石田（2006）p51
- (8) 窪田（2004）p206
- (9) ロナルド・ドーア（2006）
- (10) 加護野（2014）p100 はバブル崩壊後の不況から立ち直るプロセスで強引なりストラが進められ、その後も労務コストの削減と変動費化が進められたからと説明し。このようになってしまった主たる原因は金融制度改革と会社統治制度改革で、株主代表訴訟の制度改革が経営者のリスク回避の性向を強めており、株の持ち合いではない長期的視点から経営を応援してくれる安定株主対策が重要と指摘している。
- (11) 1990年代以降、設備の老朽化傾向が加速しており、2010年の製造業の設備年齢は13.4年にもなる。これはアメリカ、ドイツに比べてかなり高く、かつ日本の値は急速に上昇しており、国際比較の観点からも、生産設備の老朽化が目立っている。（柿沼重志・中西信介（2013）p4）
- (12) 厚生労働省（2014）『平成26年版 労働経済の分析』p39
- (13) 北浦政行（2006）p152
- (14) 窪田（2004）p206
- (15) 財団法人社会経済生産性本部（1998）p92の外資系電機メーカー事例では4,200名ほどの従業員の8割がホワイトカラーであるが、ヘイシステム（職務給）を入れて、職務分析を実施して、700枚程度の職務記述書を作成しており、その中に全員を格づけている。これは3年ごとに見直すの

で、大変な事務量になる。職務給で社内流動性が低下するのを防ぐため、社内公募制を実施しており、年間200人ぐらいが応募して、100人ぐらいが実際に異動している。

(16) 斎藤 (2015) p8

(17) H・ミンツバーグ (2007) p383

(18) 都留康、阿部正浩、久保克行 (2005) が、第3章で3社の人事データを用いて詳細な分析をしており、1996年から2001年の間では査定や役職の効果が拡大していることを確認している。これは賃金の下方硬直性を是正して、仕事とのリンクをめざしていることを確認している。

(19) ジャック・ウェルチ、スージー・ウェルチ (斎藤聖美訳) (2005)

(20) 八幡成美 (2012)

[参考文献]

阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』 No.554 9月号

石井繁雄 (2004) 「成果主義について考える」『労働調査』 9月号

石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』 No.554 9月

今野浩一郎 (1998) 『勝ち抜く賃金改革—日本型仕事給のすすめ』 日本経済新聞社

居樹伸雄 (2003) 『仕事ベースの賃金の設計』 社会経済生産性本部

岩崎馨 (2002) 『成果主義は有効か』 社会経済生産性本部

河合克彦、上杉高伸 (2007) 『役割・業績・能力基準人事賃金システム』 社会経済生産性本部

柿沼重志・中西信介 (2013) 「成長戦略の成否を握る民間設備投資の動向」『経済のプリズム』 No.118 10月

加護野忠男 (2014) 『経営は誰のものか—協働する株主による企業統治再生』 日本経済新聞社

楠田丘 (2010) 『日本型成果主義の基礎：職能資格制度 (改訂5版)』 経営書院

木村琢磨 (2010) 『戦略的人的資源管理』 泉文堂

北浦政行 (2006) 「企業の人事管理の変化—人件費の高騰とその対応をめぐる」

樋口美雄、八代尚宏『人事経済学と成果主義』 日本評論社

窪田千貫 (2004) 『要員計画の立て方と総額人件費管理』 中央経済社

- 小池和男（2015）『なぜ日本企業は強みを捨てるのか—長期の競争vs.短期の競争』
日本経済新聞出版社
- 幸田浩文（2010）「我が国企業の賃金・人事処遇制度にみる成果主義の進路」『経
営力創成研究』第6号
- 厚生労働省「就労条件総合調査」および「賃金労働時間制度等総合調査」
- 厚生労働省職業安定局（2014）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する
調査報告書」厚生労働省職業安定局
- 財団法人社会経済生産性本部（1998）「産業の構造変化に伴う雇用動向と労働力
活用の課題」雇用促進事業団・財団法人社会経済生産性本部
- 財団法人社会経済生産性本部（1999）「産業の構造変化に伴う雇用動向と労働力
活用の課題（Ⅱ）」雇用促進事業団・財団法人社会経済生産性本部
- 斎藤隆志（2015）「成果給が企業のパフォーマンスに与える影響」リクルート
ワークス研究所、Works Discussion Paper Series
- 逆瀬川潔（1986）『賃金制度の知識』日経文庫
- 笹島芳雄（2008）『最新アメリカの賃金評価制度』日本経団連出版
- 佐藤博樹（2012）『人材活用進化論』日本経済新聞出版社
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編（1995）『新時代の「日本的経営」
—挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟
- 須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方—日英の比較で探る職務・人・市場』
慶應義塾大学出版会
- 田中武（1995）『職場が変わるOJT』日経連出版部
- 都留康、阿部正浩、久保克行（2005）『日本企業の人事改革—人事データによる
成果主義の検証』東洋経済新報社
- 内閣府「平成26年度 年次経済財政報告」
- 日経連能力主義管理研究会報告（1969）『能力主義管理—その理論と実践』日本
経団連出版
- 日経連人事賃金センター編（2002）『職務区分別人事考課の考え方と実務』日本
経団連出版
- 日経連人事賃金センター編（1997）『日本型年俸制の設計と運用』日経連広報部
- 日経連人事賃金センター編（1989）『職能資格制度と職務調査』日経連広報部
- 沼上幹（2004）『組織デザイン』日経文庫
- 藤田征夫（2011）『能力主義人事の設計と運用—トータルシステムの進め方』経

営書院

- 藤井和則（2006）「成果主義の導入を振り返る」『ARCレポート』RS-846
- 堀田達也（2010）『等級制度の教科書』労務行政
- 本寺大志（2000）『コンピテンシーマネジメント』日本経団連出版
- 三谷直紀（2010）「年功賃金・成果主義・賃金構造」、樋口美雄編『労働市場と所得分配』第7章、慶応義塾大学出版会、pp.227-252.
- 八幡成美（2012）「米国中小製造業のイノベーション—日米比較から得られるインプリケーション」『日本政策金融公庫論集』2月号 p25-47
- 労働政策研究・研修機構編（2007）『多様な働き方の実態と課題』労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構（2009）『変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査結果—「企業の賃金・雇用制度調査」と「労使トップ層意識調査」—』調査シリーズ No.52
- 労働政策研究・研修機構（2009）『雇用システムと人事戦略に関する調査（2007年調査）』調査シリーズ No.53
- ジャック・ウェルチ、スージー・ウェルチ（斎藤聖美訳）（2005）『ウィニング勝利の経営』日本経済新聞社
- ロナルド・ドーア（石塚雅彦訳）（2005）『働くということ—グローバル化と労働の新しい意味』中公新書
- ロナルド・ドーア（2006）『誰のための会社にするか』岩波新書
- デヴィッド・マースデン（宮本光晴、久保克行訳）（2007）『雇用システムの理論』NTT出版
- H・ミンツバーグ（2007）『H・ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社

ABSTRACT

What changes did the Japanese performance-based salary systems cause? – Each individual employee being motivated in his/her work is important for improving corporate performance. –

Shigemi YAHATA

In the 1960s, most major Japanese companies employed a seniority-based salary system or salary system that comprehensively considered employee age, service length, academic background, job, skills and other such factors. From around 1970, many Japanese companies implemented an ability-based salary system using the concept of merit-based personnel management. With the long-term employment practices, however, many companies operated an ability-based salary system considering employee seniority. As soon as company growth plateaued, a shortage of key positions became obvious. In addition, the discrepancy between employee salary and productivity became evident because employees' absolute abilities became very detached from their work and too much emphasis was placed on the logic of longer service meaning more training and experience, and thus meaning improved abilities.

From around 1995, baby-boomers, whom companies massively employed, reached management age, and the shortage of key positions suitable for them became serious. Under the sluggish economy, loaning or transferring them to affiliated companies became difficult. Assisting them with obtaining positions at nonaffiliated companies was also difficult. In order to extend their retirement age and employment, making the salary profile flatter was inevitable. At the same time, in order to maintain employee morale,

companies started seeking salary systems that were fair, yet highly selective.

When a company is developing, the company has enough money to spare and can revise and adjust their salary system relatively easily and smoothly. Many companies, however, had to reform their personnel management system, implementing performance-based salary during a protracted economic recession, which required drastic reforms. The ratio of the academic background and age factors, which used to be considered uniformly for determining basic salary, was reduced, and the performance factor ratio was increased. Reforms included introducing the annual salary system mainly for managerial-level employees and strengthening the connections between personal and company performance and bonuses. Such reforms corresponded with when the baby boomers became players through reaching the management level and then reaching the retirement age for managerial staff. That is, such reforms were implemented under the increasing pressure of limiting the total labor cost. In the above-mentioned situations, the Japanese performance-based salary system was implemented. This article examines the actual conditions and achievements of such performance-based salary systems, and also considers the ideal Japanese performance-based salary system that improves corporate performance.